

UPEWNIJ SIĘ, ŻE PLANY DZIAŁANIA SĄ KOMPATYBILNE

Triage wprowadza wiele planów działania dla takich funkcji, jak ogólne przywództwo, marketing, sprzedaż, kluczowe kompetencje, obsługa klienta, produkcja, dostarczanie usług i finanse. Silni liderzy zapewniają, że cele i plany działania opracowane w celu ich realizacji nie konkurują ze sobą ani nie anulują wzajemnie swoich pozytywnych efektów. Ale proces identyfikacji konkurencyjnych planów działania może być trudny. Spójrzmy na Beacon Electric Company Ltd. i jak identyfikuje konkurencyjne plany działania.

Beacon Electric Company Ltd., mały generator prądu, osiąga przychody w wysokości 25 milionów dolarów. Działalność gospodarcza obejmuje cztery powiaty, z których dwa stanowią 80 procent przychodów firmy. Prezes firmy, Eric Sterner, popycha wzrost sprzedaży poprzez penetrację dwóch krajów o większym wolumenie sprzedaży. Na tych rynkach Beacon konkuruje z dwoma innymi firmami elektrycznymi. Zarobki firmy przez trzy lata wynosiły około 5 milionów dolarów rocznie. Tegoroczna selekcja zaowocowała celami zwiększenia zysków w wysokości 1 miliona dolarów, pochodzącymi głównie z trzeciego i czwartego okręgu. Kierownictwo uważa, że cel jest możliwy do osiągnięcia, o ile wprowadzone zostaną pewne zmiany w podstawowych kompetencjach, w tym dodanie nowego lidera produkcji i zatrudnienie dodatkowego personelu wsparcia technicznego. Również sprzedawcy popadli w samozadowolenie, wymuszając plany poprawy wydajności w tym obszarze. Jednocześnie, gdy chce zwiększyć zyski, Eric jest zaniepokojony rosnącymi skargami klientów na przepięcia i przerwy w dostawie prądu w niektórych sieciach firmowych. Badanie techniczne mające na celu określenie przyczyn przestojów będzie kosztować około 1 miliona dolarów. Projekty celów i plany działania zostały rozesłane do wyższej kadry kierowniczej. Przed przybyciem na spotkanie związane z planowaniem Eric poprosił swoich wiceprezesów o zsynchronizowanie celów i planów działania. Eric przyjrzał się diagramowi, zauważając nakładające się pierścienie jako obszary konfliktu. Planowanie osiągnięcia wzrostu sprzedaży w sąsiednich okręgach przy jednoczesnym dodaniu kompetencji i zmniejszeniu niezadowolenia klientów sprawiłoby, że zwiększenie dochodu netto o 1 milion USD byłoby wyzwaniem! Konflikt celów byłby problemem. Eric zdecydował, że te cele mogą być osiągalne, jeśli wdrożenie będzie stopniowane w ciągu roku. Na przykład reklama może być skierowana do powiatów trzeciego i czwartego w ciągu pierwszego miesiąca, gdy rozpoczyna się poszukiwanie kompetencji sprzedażowych. Do obsługi przewidywanego wzrostu potrzebny byłby kierownik produkcji. Przez pierwsze 11 miesięcy wiceprezes ds. produkcji mógł zarządzać istniejącymi i powstającymi sprawami produkcyjnymi. Dział Zasobów Ludzkich może rozpocząć poszukiwania menedżera w miesiącu 10 z celem: data rozpoczęcia w połowie następnego roku. Dochodzenie w sprawie skarg klientów i tak musiało zostać zakończone w pierwszej kolejności, aby określić niezbędne kwalifikacje proponowanego menedżera. Wstępne szacunki kosztów badania przerw w dostawie prądu były wysokie. Awarie są zlokalizowane w jednej sieci rdzeniowej, a nie na wszystkich rynkach, co wymaga mniej prac w terenie. Oferty będą poszukiwane od konkurencyjnych firm inżynierskich na badania o mniejszej skali.

Gdyby Beacon realizował wszystkie cele naraz, wyniki byłyby zupełnie inne. Badania inżynierskie o szerszym zakresie, przy większych kosztach, okazałyby się niezadowolające, gdyby nie skupiały się na zlokalizowanych siatkach problemów. Kierownik produkcji byłby zatrudniany około sześciu do ośmiu miesięcy przed potrzebą, podczas gdy brak sprzedawców powodowałby utratę okazji. Ostatecznie wzrost sprzedaży stał się priorytetowym celem, tuż za rozwiązywaniem przerw w dostawie prądu. Dłuższy czas realizacji penetracji rynku opóźnia natychmiastową potrzebę dodatkowego wsparcia technicznego. Węższe dochodzenie w sprawie produkcji najprawdopodobniej wyeliminowałoby 80 procent skarg klientów, gdy zidentyfikowane problemy zostałyby rozwiązane. Inne obszary produkcyjne zostaną zbadane później. Beacon nie wyeliminował planów działania zidentyfikowanych

podczas segregacji. Zmienił jedynie termin ich wdrożenia, aby zapobiec erozji zysków przed przedwczesnymi zobowiązaniami w zakresie wydatków. Przewidywany 20-procentowy wzrost sprzedaży zbliża się do 5 milionów USD i wymaga stopniowego zwiększania wydatków w wysokości 850 000 USD. Konkurowanie celów najprawdopodobniej przyniosłoby zyski mniejsze niż 5 milionów dolarów, daleko od celu 6 milionów dolarów. Sklepy ogólnospożywcze Dunphy'ego nie były tak dalekowzroczne jak Beacon Electric. Zobaczmy, co się dzieje, gdy nie ma mechanizmu rozwiązywania dysfunkcyjnych planów działania.

Dunphy's Convenience Stores jest właścicielem i operatorem sześciu narożnych sklepów detalicznych, starannie rozmieszczonych w podmiejskich dzielnicach. Ned Dunphy, jedyny udziałowiec, chce zwiększyć liczbę swoich sklepów do 10. W skład kierownictwa wyższego szczebla wchodzi Ned i Sid Farrell, lojalni pracownicy od piętnastu lat. Coroczna selekcja i planowanie odbywa się zwykle w pokoju wypoczynkowym Neda, gdzie raz w roku dwaj mężczyźni spotykają się, aby omówić nowe otwarcia sklepów, obrót towarami, produkty o niskim popycie i ustalenia finansowe z bankiem. W zeszłym roku Ned przekonał Sida, że muszą otworzyć dwa nowe sklepy. Ponieważ średnia sprzedaż w sklepie wynosiła 526 000 USD rocznie, dwa dodatkowe sklepy z pewnością przyniosą 1 milion USD nowej sprzedaży. Nowe sklepy w przeszłości osiągnęły próg rentowności w pierwszym roku, a zyski w drugim i trzecim roku zbliżyły się do 50 000 do 100 000 USD, bez opłat za zarządzanie i podatków. Celem Neda jest zarobienie 50 000 dolarów w drugim roku i 100 000 dolarów w trzecim z każdego nowego sklepu. Po sześciu otwarciach sklepów jego precyzyjnie dopracowane procedury wdrożeniowe zapewniły pewność kontynuowania. W pierwszym miesiącu Ned zlecił budowę każdego sklepu. Każda lokalizacja została zbudowana szybko i w ciągu 90 dni Ned i Sid zdecydowali o towarach i układzie pomieszczeń. Na dwa tygodnie przed otwarciem sklepu deweloper wyraził zaniepokojenie spadkiem sprzedaży mieszkań. Niepewne rynki pracy zachwiały zaufaniem kupujących po raz pierwszy. Ludzie wydawali się zadowoleni z pozostawania w mieszkaniach, dopóki nie zmniejszyła się niepewność. Nie była to dla Neda dobra wiadomość. Po otwarciu nowych sklepów popyt był bardzo powolny. Po czterech miesiącach byli umiarkowanie zajęci, ale biznes nie zbliżył się do oczekiwań Neda. Zamiast wychodzić na zero w pierwszym roku, stracił 50 000 \$ w jednym sklepie i 22 000 \$ w drugim. Rok drugi przyniósł umiarkowaną poprawę ze stratami odpowiednio 25 000 i 5 000 USD - znacznie poniżej 50 000 do 100 000 USD dochodu netto na sklep, którego oczekiwał Ned.

Ned założył, że jego doświadczenie z pierwszymi sześcioma sklepami automatycznie się powtórzy. Żądza sprzedaży uniemożliwiła mu obiektywną ocenę okolicy. Inne sklepy Neda zostały otwarte w bardziej dojrzałych dzielnicach z dobrze ugruntowanymi mieszkańcami. Starsze dzielnice wydają więcej niż młode dzielnice. Więcej sklepów nie oznacza automatycznie zwiększonych zysków. Gdy nie zostaną zidentyfikowane sąsiedzkie bariery dla rentownego wzrostu, ponoszone są straty. Niezgodność planu działania może wystąpić w wielu sytuacjach. Nie można przecenić znaczenia identyfikacji i eliminacji niezgodności. Presto Weight Loss Products Inc. oferuje kolejny dobry przypadek do badania.

Louis Mendelsohn, prezes i dyrektor generalny Presto Weight Loss Products Inc., produkuje produkty dietetyczne - żywność, desery i smakołyki. Żywność składa się z gotowych mrożonych posiłków, a linia deserów obejmuje ciasteczka, ciasta, sorbety i placki. Smakołyki to cukierki i lody ze sztucznymi słodzikami oraz o niskiej zawartości kalorii i tłuszczu. Jim Thorpe, menedżer smakołyków, zwiększa sprzedaż lodów. Ma najwyższe marże na pokrycie - od 43 do 49 procent - spośród wszystkich produktów wytwarzanych przez Presto. Biorąc pod uwagę stałą wydajność, im więcej lodów jest produkowanych i sprzedawanych za cukierki o niższych marżach, tym większy udział w ogólnym zysku firmy. Jim przekazał 50 000 dolarów na reklamę lodów, aby zachęcić do promocji marketingowej. Roger Knotting, kierownik linii deserów, uważa, że istnieje bezpośredni związek między sprzedażą żywności i deserów. Klienci kupujący mrożonki dietetyczne często kupują również ciasta lub ciasteczka. Niedawna

sprzedaż ciast, ciastek i tortów, z udziałem w zyskach od 19 do 29 procent, wzrosła kosztem sorbetu i jogurtu, które zapewniają wkład w zysk w wysokości od 20 do 38 procent, co ma negatywny wpływ na zysk. Podczas segregacji Roger spotkał się z Louistem i Johnem Bachem, kierownikiem działu żywności. Pojawiły się działania na rzecz wspólnego marketingu niektórych dań spożywczych i deserowych, mające na celu zwiększenie wolumenu wysokomarżowych produktów deserowych. Zgodne działania sprzedażowe i marketingowe zaowocowały faktycznym przychodem w wysokości 523 000 USD, przekraczającym prognozę 419 000 USD o 104 000 USD – przy 24 procentowej marży! Zysk był o 44 000 \$ większy niż w zeszłym roku i o 30 000 \$ większy niż planowano. Jim Thorpe był mniej zadowolony ze swoich wyników. Sprzedaż nie tylko nie wzrosła do 906 000 USD, ale spadła poniżej poziomu z zeszłego roku do 693 000 USD. Zysk spadł o 67 000 USD do 304 000 USD, o 122 000 USD mniej niż planowano. Procentowe marże spadły do 44 procent z 46 procent w zeszłym roku i nie spełniły prognozy 47 procent. Po przestudiowaniu wyników każdej dywizji Louis zwołał spotkanie liderów dywizji. Wiceprezes ds. finansów przedstawił łączną analizę zysków, podczas gdy każdy z liderów omawiał rozbieżności między faktycznymi a prognozowanymi wynikami. Chociaż zadowolony z lepszych wyników Rogera, Louis poczuł, że osiągnięcie nastąpiło kosztem planowanych akcji lodziarskich. Klienci często wybierali lody jako deser, a nie jako przysmak. Firma zawsze traktowała to jako ucztę i na tej determinacji ustalała strategię sprzedaży. Wprowadzanie do żywności niskodochodowych deserów mlecznych zachęciło klientów do odejścia od lodów jako deseru. Sprzedaż wzrosła w dziale Rogera kosztem bardziej marżowych produktów u Jima, podsumował wiceprezes ds. finansów. Przy konkurencyjnych celach liderzy kosztują firmę co najmniej 92 000 USD zysku. Sprzeczne plany działania są teraz częścią programu segregacji.

Roger nie miał pojęcia, że jego plan marketingowy umniejsza zysk firmy. Segregacja w bieżącym roku znacznie zmniejszyła zyski firmy, ponieważ dwa dobre plany działania nie były kompatybilne. Dwight Bay Seafoods Ltd. pomaga nam również zrozumieć potrzebę kompatybilności działań.

Dwight Bay Seafoods Ltd. jest znana z wysokiej jakości produktów z owoców morza. Firma codziennie pozyskuje je od rybaków. Właścicielka Shirley Bassinger kupuje wyłącznie ryby ziemne i skorupiaki klasy A dla swoich siedmiu sklepów detalicznych i dwóch hurtowni. Shirley założyła firmę Dwight Bay Seafoods 15 lat temu, gdy zapotrzebowanie na świeże owoce morza klasy A rosło. Sprzedaż stale rosła, aż Dwight Bay osiągnął 78-procentowy udział w rynku. Wzrost nastąpił głównie dzięki sprzedaży detalicznej, napędzany pragnieniem społeczeństwa na owoce morza lepszej jakości niż jest to ogólnie dostępne w sklepach spożywczych. Kiedy Shirley zakończyła coroczne planowanie segregacji, uznała sprzedaż hurtową za słabo rozwiniętą firmę. Powstałe plany działania koncentrowały się na wzroście wolumenu hurtowego do sieci spożywczych. W miarę wdrażania planów działań przez Shirley miesięczne raporty wykazały zdecydowaną poprawę sprzedaży hurtowej. Ku jej zaskoczeniu popyt na sprzedaż detaliczną spadł. Bratnia dusza Seth Kreiger zasugerowała Shirley, aby przygotowała analizę składową sprzedaży według oddziałów, aby zapewnić tło dla ich następnego spotkania. Shirley poprosiła wiceprezesa ds. finansów Darryla Fredericksa o przygotowanie analizy. Kiedy Seth przejrzał analizę dostarczoną przez Darryla Fredericksa, zdał sobie sprawę, że Shirley planuje rozwijać sprzedaż hurtową, nie biorąc pod uwagę wpływu na sprzedaż detaliczną. Głównym powodem sukcesu Dwight Bay są owoce morza klasy A. Ogólne sieci sklepów spożywczych sprzedają klasę B. Z tego powodu klienci robili zakupy u Shirley. Sprzedając hurtową jakość klasy A, umieszcza akcje klasy A na półkach konkurentów sklepów detalicznych! Plany działania na rzecz rozwoju sprzedaży hurtowej skutecznie zniszczyły niszę konkurencyjną jej sklepów detalicznych. Generalne sieci mają teraz wysokiej jakości owoce morza z Dwight Bay i nie ma potrzeby, aby publiczność robiła zakupy w sklepach detalicznych Shirley.

Czego uczymy się od Shirley? Jej cel zwiększenia sprzedaży został osiągnięty, gdy łączna sprzedaż wzrosła z 2,9 mln USD do 3 mln USD – wzrost osiągnięty kosztem zysku. Marża brutto na sprzedaży detalicznej wyniosła średnio 58,3%, a na sprzedaży hurtowej około 44%. Wraz ze wzrostem sprzedaży hurtowej średnie ważone marże spadły z 55,9% do 49,5%. Strategie były nastawione na wzrost, ale nie na zyskowy wzrost. Cele były niezgodne.

WYELIMINUJ PRODUKTY O NISKICH WKŁADACH DO ZYSKÓW

Raportowanie finansowe często oblicza zyski i straty według lokalizacji, zwracając uwagę na wydajność produktu. Wyniki geograficzne mogą ukrywać produkty o słabych wynikach, łącząc nadzwyczajny wkład produktów z tymi, które generują straty. Ogólne wyniki finansowe mogą nadal wydawać się zadowolające, ale nie osiąga się optymalnych wyników. Raportowanie rentowności produktów usuwa tarczę, którą mocni dostawcy zapewniają przed słabymi. Po usunięciu można zidentyfikować słabe wyniki produktów w celu poprawy zysków lub zaprzestania ich produkcji. Energię i zasoby można wtedy skierować na produkty o największym potencjale. To samo można powiedzieć o oddziałach firmy. Analiza zysków musi być wykonana dla obu. Większość organizacji przynajmniej raz dotuje produkt lub lokalizację jako inwestycję w przyszłą sprzedaż. „Ważne jest zidentyfikowanie i monitorowanie kosztów tej decyzji. Inwestycje, które nie są opłacalne w rozsądnym czasie, należy przerwać, aby można było skierować uwagę na bardziej dochodowe zadania. Podczas segregacji określa się rozsądne okresy czasu. Spójrzmy na Korporacja Autobusowa Banachek.

Korporacja Autobusowa Banachek oferuje stałe przewozy pasażerskie między sześcioma miastami, utrzymując własne terminale w trzech. Pozostałe lokalizacje działają na wynajmowanych lokalach przylegających do dworców kolejowych. Firma została założona przez Karla Banachka 25 lat temu, wraz z budową zajezdni w centrum Crystal Bay. Później Karl zbudował podobne, ale mniejsze magazyny w sąsiednich Blue Falls i Juniper. Kiedy 12 lat temu syn Karla, Steven objął stanowisko prezesa, poprowadził firmę do ekspansji. Wzrost populacji w West End Crystal Bay spowodował, że wydzierżawił oddział. Ciężkie reklamy w mediach skierowane do mieszkańców Crystal Bay West przyniosły liczbę pasażerów. Ubiegłoroczne zestawienie zysków i strat odzwierciedla ten sukces. Steven, z natury skrupulatny przywódca, nigdy nie czuje, że jego działania działają optymalnie. Regularnie zwierając się swojej bratniej duszy, biznesmenowi Ralphowi Lewisowi z Juniper City, załamuje ręce nad prawdopodobieństwem słabych wyników w przyszłym roku. a spotkaniu pokerowym w każdą czwartą sobotę Ralph często opowiada o swoim dążeniu do zbudowania imperium średnich firm detalicznych. W ostatnią pokerową noc Steven ujawnił swoje obawy o przyszłość. Widząc swojego przyjaciela dość zakłopotanego, Ralph zaproponował, że spędzi z nim kilka dni na omówieniu z nim operacji autobusowych. Steven podskoczył na tę propozycję. Dziesięć dni później przybył Ralph, przygotowany do spędzenia czterech dni na studiowaniu harmonogramu, obłożenia oraz wyników finansowych i pracowniczych. Pierwszy dzień spędził na zapoznawaniu się ze szczegółami operacyjnymi, spotkaniach z personelem oraz przeglądaniu ksiąg i zapisów. Ralph spędził drugi dzień sam, analizując składki i statystyki operacyjne. Zaintrygowało go kilka obserwacji. Lokalizacja Crystal Bay City West była mniejsza niż City Center, ale przyniosła marże przekraczające 1,8 mln USD i 90% obłożenie pasażerów. W innych lokalizacjach obłożenie wahało się od 60 do 72 procent. Lokalizacja w centrum miasta poniosła w zeszłym roku stratę w wysokości 91 000 USD, podczas gdy inne lokalizacje przyniosły znaczne zyski. Ralph przyjrzał się każdemu procesowi biznesowemu stojącemu za każdą linią przychodów i wydatków w podsumowaniu składek. Wydatki Crystal Bay West zdublowały wydatki City Center. A wydzierżawione lokale kosztują o 5 USD za stopę kwadratową więcej niż przeciętna powierzchnia najmu w okolicy. Jak prawdziwa bratnia dusza, Ralph wypytywał Stevena o logikę stojącą za posiadaniem dwóch lokalizacji w jednym mieście. Ilu pasażerów na zachodzie stracilibyście, gdyby połączyć dwie operacje Crystal Bay w zajezdni w centrum miasta? Jakie są koszty wyjścia z najmu City

West? O ile wzrosłyby wydatki w City Center, aby uwzględnić dodatkowy wolumen z City West? Ralph rozważył oszczędności wynikające z wyjazdu do jednej lokalizacji. Oznaczałoby to jedno miejsce na ciepło, światło i energię; jedna stacja paliw; jedna ekipa sprzątająca; jeden kierownik; i mniej czasu traconego na transport między dwoma lokalizacjami. W sumie Ralph uważał, że koszty bezpośrednio spadłyby o ponad 500 000 USD rocznie, gdyby te dwie lokalizacje zostały połączone. Następnie zaatakował bezpośrednio nad głową. Gdyby umowa najmu City West nie została przedłużona w ciągu trzech miesięcy, opłaty za dzierżawę, koszty powierzchni wspólnych (koszty, takie jak parking, które są dzielone z innymi firmami), administracja i księgowość zmniejszyłyby się, oszczędzając firmie 645 000 USD rocznie. Decyzja o połączeniu dwóch operacji Crystal Bay była przesądzona. Ale co z przychodami? Ile obłożenia zostałyby stracone po przeprowadzce do centrum miasta? Steven nie wiedział. Aby odpowiedzieć na pytanie z jakąkolwiek pewnością, musiał zapytać klientów. Co pomyśleliby o zmianie? Aby się tego dowiedzieć, Banachek opracował kwestionariusze do rozpowszechniania w dzielnicach z dużą liczbą pasażerów. Kierowcy autobusów byli zachęceni do prośbienia pasażerów o wypełnienie ankiety podczas jazdy przez kolejne dwa miesiące. Badanie sugerowało, że liczba klientów końcowych z Zachodu może spaść o 8 procent. Ralph zaokrąglił to do 10 procent, aby zachować ostrożność. Steven nie mógł uwierzyć w potencjał zysku wynikający z połączenia dwóch lokalizacji. Na pierwszy rzut oka byłby blisko. City Center i przeniósł swoją działalność do City West. Ta decyzja byłaby błędna. Podsumowanie zysków i strat nie odzwierciedlało niewykorzystanej pojemności w każdej lokalizacji. Centrum miasta było większe i lepiej radziło sobie ze zwiększonym ruchem. Połączenie tych dwóch wygenerowało oszczędności znacznie przewyższające spadek liczby pasażerów o 8 do 10 procent – stratę, którą Steven, jak sądził, można odrobić dzięki reklamie i promocji. Steven nie mógł uwierzyć w potencjał zysku wynikający z połączenia dwóch lokalizacji. Scenariusz Banachek Bus Corporation jasno pokazuje, w jaki sposób podsumowane dane finansowe mogą prowadzić do błędnych wniosków. Steven, wierząc w swoje oświadczenie o wkładzie finansowym, natychmiast zamknąłby magazyn w centrum miasta, odrzucając ogromny potencjał zysku. Dopiero szczegółowy przegląd procesów biznesowych w każdej lokalizacji ujawnił, że niewykorzystana pojemność miała duży wpływ na zyski w centrum miasta. City West skorzystało na kradzieży pasażerów z City Center. Pomijając związane z tym wydatki, City Center wyglądało na słabego wykonawcę. Słabe wyniki nie zawsze są oczywiste. Analiza musi być wystarczająco dokładna, aby wyciągnąć optymalne wnioski dotyczące zysków. Trudno jest rozmawiać o słabych produktach bez powrotu do Presto Weight Loss Products i przyszłorocznych działań segregacyjnych.

Louis Mendelsohn jest zdeterminowany, aby zapobiec powtarzaniu się niezgodnych planów działania wśród podziałów dotyczących żywności, deserów i przekąsek. Gdy w całej firmie poinformowano o utraconym zysku przekraczającym 92 000 USD, Louis poprosił każdego lidera działu o uszeregowanie 11 kategorii produktów firmy w porządku malejącym udziału w zysku. Kiedy dział finansów przeznaczył pewne części kosztów ogólnych, Louis poczuł się zaniepokojony, że nauczył się produktów, z marżą kontrybucyjną poniżej 30 procent, wygenerował stratę. Wkład produktu, który nigdy wcześniej nie był tematem segregacji, teraz stał się ważnym punktem programu.

Obecnie Roger Knotting koncentruje się na zmniejszeniu rentowności produkcji ciast, ciasteczek i babek oraz bada wrażliwość wzrostu cen. Ma 12 miesięcy na przeniesienie marż składkowych do ponad 30 proc. Wszelkie produkty z wkładem mniejszym niż 30 procent po 12 miesiącach zostaną wycofane. Menedżerowie są teraz zachęceni do zwiększania sprzedaży wysokomarżowych produktów, niezależnie od tego, czy są one wytwarzane w ich oddziale, czy nie. Konkurencja pomiędzy trzema menedżerami spowodowała, że firma wyeliminowała produkty o marży składkowej poniżej 30 proc. i skupiła się na produktach o wyższej marży. Aby zademonstrować uniwersalność eliminowania podmiotów o słabych zyskach, spójrzmy na Stay Clean Waste Disposal Inc

Juan Santos jest właścicielem i operatorem usługi wywozu śmieci z kontraktem komunalnym o wartości 18 milionów dolarów na cotygodniowy odbiór, recykling pudełek, usuwanie niebezpiecznych odpadów i specjalne dni świąteczne. Chociaż Juan nigdy nie ukończył szkoły biznesu, ma instynkt, aby biznes przynosił zyski. Wie, że warty 18 milionów dolarów kontrakt na utylizację śmieci w mieście może być opłacalny, jeśli będzie dobrze zarządzany. Kiedy skończyły się dwa lata pięcioletniego kontraktu, księgowy Juana zwrócił się do niego z podsumowaniem rocznych rachunków zysków i strat, pokazującym jedynie próg rentowności dla Stay Clean. Juan nie chciał uwierzyć w wyniki. Jego personel ciężko pracował, nie tracąc czasu na odbiór i utylizację. Wydawało się, że benzyna i ropa są zgodne z przewidywanym zużyciem, a jego flota składająca się z 25 ciężarówek nie poniosła żadnych poważnych kosztów naprawy. Dlaczego nie mógł zarabiać pieniędzy? Carlos, jego księgowy, zapytał o różne koszty obsługi. Czy koszt na śmieci kosztuje tyle samo, co na specjalne święta? Ile kosztuje odbiór pudełek do recyklingu? Juan nie widział różnicy w kosztach śmieci, recyklingu i specjalnych pickupów. Ci sami pracownicy codziennie jeździli tymi samymi ciężarówkami. Zwykle, gdy Juan nie zarabiał w przeszłości, było to spowodowane wysokimi kosztami naprawy ciężarówek. Carlos argumentował, że dodatkowe odbiory zabierają więcej czasu, wymagają dodatkowych kosztów płac i powodują większe zużycie pojazdów. Postanowił zbadać przychody i wydatki związane z każdą dodatkową usługą. Juan przeanalizował tylko łączne wyniki - 18 mln USD przychodów i 18 mln USD wydatków. Carlos wyjaśnił, że specjalne kontrakty wymagają płatności za nadgodziny, podnosząc koszty pracy dwukrotnie wyższe niż w przypadku recyklingu - przy zaledwie dwóch trzecich przychodów. W rzeczywistości specjalne pickupy kosztowały Juana 1,5 miliona dolarów rocznie i eliminowały wszelkie zyski generowane przez normalne wywóz i recykling śmieci. Lepiej byłoby, gdyby Juan zlecił podwykonawcom specjalne pickupy małym operatorom, eliminując potrzebę 3 części oleju: jego 25 ciężarówek. Gdy Juan był przekonany, że koszty wszystkich dowozów nie są równe, skupił się na zaoszczędzeniu 1,5 miliona dolarów rocznie. Juan Santos zidentyfikował swoją barierę dla zysku. Następnie, zlecając podwykonawcom nieopłacalne kontrakty, wyeliminował go.

Barierzy zysku nie występują tylko w przypadku produktów. Oszałamiająca Agencja Modelek oferuje na to dowód.

Jennifer Lewis zarządza The Stunning Model Agency, zatrudniającą 21 modelek i modelek do pracy w reklamach telewizyjnych. Po czterech latach sukcesów firma Stunning osiągnęła sprzedaż na poziomie 4,8 miliona dolarów. Ciągły rozwój dał Jennifer pewność, że w ciągu ostatniego roku dodała pięć nowych modeli. Nowo zatrudnieni otrzymują znaczne szkolenie w zakresie ekspresji, etykiety i gracji ruchu, aby konkurować z innymi agencjami modelek. Oprócz sporządzania zestawień zysków i strat Jennifer przygotowuje analizę sprzedaży i składek według modelu, aby pokazać popyt na każdy z nich, pobierane przez nich opłaty oraz pewne trendy między kandydatami płci męskiej i żeńskiej. Ta analiza pomaga jej zidentyfikować działania korygujące wymagane w indywidualnym działaniu i daje jej wiedzę rynkową na temat tego, jakich modeli szukać. Sześć miesięcy po zaangażowaniu pięciu nowych pracowników Jennifer zauważyła spadki marż składkowych. Standardowa miesięczna sprzedaż w wysokości 19 000 USD na osobę, z czego 8 000 USD stanowiła marża składki, spadła do 17 000 USD na osobę, a składka w wysokości 6 000 USD. Bardzo zaniepokojona tymi trendami, Jennifer przeprowadziła wywiady z wieloma klientami, aby poznać przyczyny spadku fortuny. Po zakończeniu badań Jennifer dowiedziała się, że jej niedawno zatrudnione modelki były bardziej temperamentne niż inne. Narzekały na długie godziny pracy przy gorącym świetle i nie zgadzały się z klientami w zakresie prezentacji i wypowiedzi w reklamach. W większości przypadków nie proszono ich o wykonanie kolejnych reklam, co skróciło czas naliczany klientom do poziomów niższych niż w przypadku innych modeli. Średni ważony przychód Jennifer na model spadł wraz z marżami składek

Pięć nowych modeli Jennifer Lewis działało jak kiepskie produkty. Z trudnymi osobowościami stali się barierą wzrostu sprzedaży dla The Stunning Model Agency. Jennifer nie miała wyboru, musiała ich zwolnić, aby uniknąć dalszych spadków. Organizacje o konkurencyjnych celach, takich jak Beacon Electric lub sklepy otwarte w nieodpowiednich dzielnicach, takie jak Dunphy's Convenience Stores, muszą dysponować narzędziami i procesami do wyszukiwania niekompatybilnych celów i produktów o słabych wynikach, które są wspólnymi barierami dla zyskowego wzrostu. Siły opłacalnego wzrostu determinują jego wzrost lub spadek. Jak pokazano na Rysunku 60.7, działania segregacyjne z przypisanymi obowiązkami i datami zakończenia mają na celu zwiększenie zyskowego wzrostu – czy to nabytego, czy organicznego – w górę. Z drugiej strony, niezgodne cele i słabe wyniki produktów powodują spadek wzrostu. Dzięki dobrym informacjom i analizie można tego uniknąć. Pamiętaj, że niezgodne cele mogą mieć bardziej negatywny wpływ na rentowny wzrost niż ich brak. Podobnie jak osoby osiągające słabe wyniki, stanowią one same w sobie narzucone bariery dla rentownego wzrostu.